

Las relaciones de puestos de trabajo en las AA.PP.: Entre requerimiento normativo y herramienta de gestión

La necesidad de asumir la prestación de servicios en condiciones de eficacia y de eficiencia satisfactorias, así como la exigencia de actuar de acuerdo con el reflejo comunitario europeo son algunas de las prioridades de nuestras Administraciones Públicas. Para darles una respuesta satisfactoria las instituciones de este ámbito están

tratando de adaptar sus tradicionales herramientas de gestión a los modernos requerimientos de las actuales políticas de RR.HH. Un ejemplo de ello son las relaciones de puestos de trabajo.

Jorge Crespo González, Profesor de Ciencia Política y de la Administración en la Universidad Complutense de Madrid. sopolx4@sis.ucm.es

FICHA TÉCNICA

Autor: CRESPO GONZÁLEZ, Jorge.

Título: Las relaciones de puestos de trabajo (rpt's) en las administraciones públicas(AAPP): Entre requerimiento normativo y herramienta para la gestión de los recursos humanos.

Fuente: Capital Humano, nº 169, pág. 66. Septiembre, 2003.

Resumen: Los gestores públicos de personal cuentan con pocas herramientas que les permitan realizar una verdadera gestión de recursos humanos y no una simple administración de los mismos. Una de esas herramientas son las Relaciones de Puestos de Trabajo elaboradas a partir de procesos de valoración de tareas (es decir, realizando el análisis, descripción y valoración de los puestos), que si bien responden a exigencias normativas, pueden proporcionar numerosas informaciones útiles para la gestión de las personas que trabajan en nuestras Administraciones Públicas.

Descriptor: Administración Pública / Relaciones de puestos de trabajo.

En los últimos años nuestras organizaciones públicas están sometidas a fuertes procesos de cambio, tanto en lo relativo a sus estructuras como en lo atinente a sus funciones y personal, para afrontar los nuevos retos y desafíos, entre los que, sin ánimo de exhaustividad, no son los menores la necesidad de asumir la prestación de servicios a ciudadanos cada vez más exigentes en condiciones de eficacia y de eficiencia satisfactorias, así como la exigencia de actuar paulatinamente de acuerdo con el reflejo comunitario europeo en un escenario relacional muy competitivo.

La viabilidad de la implantación de esos requerimientos de nuestros días y la deseable transformación de nuestras Administraciones dependen, hoy más que nunca, de lo que

las personas de nuestras Administraciones sean capaces de hacer, en un entorno público que debe cumplir objetivos cada vez más plurales e indefinidos de acuerdo con unas sociedades más complejas y segmentadas. Siendo los servidores públicos el capital estratégico de nuestras organizaciones, cobra sentido interrogarse sobre cómo se produce su gestión, y con qué instrumentos y técnicas se cuenta. Y sin duda, una de las herramientas más relevantes, tanto por ser una exigencia normativa, como por sus potencialidades para el gestor de personal en nuestras AAPP, son las Relaciones de Puestos de Trabajo. El objetivo de estas páginas es presentar esta herramienta de gestión, favoreciendo la percepción de sus potencialidades para la política interna de nuestras organizaciones públicas.

Siendo los servidores públicos el capital estratégico de nuestras organizaciones, cobra sentido interrogarse sobre cómo se produce su gestión, y con qué instrumentos y técnicas se cuenta

1. LAS RPT'S SON UN REQUERIMIENTO JURÍDICO EN LAS AAPP ESPAÑOLAS

Nuestra Constitución, en su artículo 149.1.18, otorga al Estado la competencia exclusiva para la aprobación de las bases del régimen jurídico de nuestras Administraciones Públicas, así como las bases del régimen estatutario de los funcionarios de las mismas. De la potestad transferida por este artículo a favor del nivel nacional de gobierno derivan varias normas que han ido configurando los modelos administrativos en los que, hoy por hoy, se asientan nuestras Administraciones. Sin duda, la norma más importante a los efectos que nos ocupan es la Ley 30/1984, de medidas para la reforma de la función pública, ya que establece el modelo de función pública al que se ajustan nuestras Administraciones. Dicho modelo, tal como establece la doctrina, es mixto, ya que se respetan los cuerpos a efectos organizativos (elemento significativo del sistema de carrera), pero sin embargo se otorga una especial relevancia a los puestos de trabajo (aspecto esencial del sistema de empleo). La posición preeminente que adquieren los puestos de trabajo en el nuevo modelo exige que todas las organizaciones públicas deban llevar a cabo una descripción/definición de los puestos existentes en su seno, junto a la correspondiente valoración. Y la materialización documental de ello, en términos sintéticos y operativos, no es otra cosa que lo que conocemos como Relaciones de Puestos de Trabajo (artículo 15 y 16 de la Ley de Medidas) o, con carácter transitorio, Catálogos de Puestos¹. Es obvio que si se quiere realizar una Relación de Puestos adaptada a una organización definida es imprescindible que

aquella parte de las especiales características de la misma, y no a través de la translación abusiva de datos derivados de otras organizaciones (las Administraciones no tienen por qué forzosamente responder a idénticos fines, ni dar importancia a las mismas cosas ni en la misma proporción), ni sobre todo de las facultades adivinatorias de diferentes personas asociadas, a diferente título, a la gestión de personal; lo lógico es que dicho documento se elabore después de un proceso de valoración de tareas (análisis, descripción y valoración de los puestos), a fin de determinar el valor relativo de cada puesto con respecto a los demás dentro de su unidad/organización administrativa, de manera que se obtenga una ordenación de los dichos puestos.

2. LAS RPT'S SON HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN PÚBLICA DE RECURSOS HUMANOS

Parecerá un poco extraño que, después de casi 20 años desde que se aprobó la Ley 30/1984 que exigía la confección de RPT'S, digamos que es oportuno percibir las no sólo como requerimientos normativos, sino también como herramienta de gestión del personal de las AAPP. Pero lo cierto es que desde hace tiempo venimos constatando el gran contraste existente entre el discurso modernizador de las modas y gurús al uso y la realidad de nuestras Administraciones y la reflexión que sobre ellas se realiza. Se ha repetido hasta la saciedad que las personas, en el nuevo escenario de globalización y modificación de la naturaleza de las intervenciones públicas (tanto procedimentales como finalistas), son el recurso escaso y estratégico, y es cierto; pero esas afirmaciones se convierten en pura

El análisis del contenido y la valoración de los puestos permitirán reflejar el perfil exigido para cada uno de ellos en las pruebas y requisitos para el acceso

Tendrás lo mejor

Acreditación Myers-Briggs

Del 17 al 19 de Noviembre de 2003

Ya puedes, disponer de nuevo, de la mejor herramienta de consultoría para desarrollo de directivos. Myers-Briggs, seguramente el cuestionario más famoso y usado del mundo. Si quieres disponer de lo mejor, inscríbete ya en el curso de acreditación.



TEIC-OPP

Líderes en Liderazgo desde 1991.

Quintana, 20. 3º B. 28008 Madrid Tel.: 91 541 01 36
Fax: 91 541 75 09
E-mail: teic@teic.es www.teic-opp.com

retórica hueca y vacía cuando no se acompañan de un esfuerzo de reflexión y búsqueda de soluciones aplicativas a la realidad de aquí y de ahora, considerando las especiales condiciones en que desenvuelven las tareas públicas en nuestro país. Sin voluntad de invertir en el cambio, y mientras se menoscaba el empeño de conocer realmente cuáles son las capacidades reales de modificación de nuestras Administraciones y se priorice, sin embargo, a efectos netamente discursivos la importación de elementos procedentes de diferentes culturas político-administrativas, de nada sirven los preciosismos retóricos de los nuevos paradigmas. Sirva de muestra de todo ello que el debate sobre la elaboración de Relaciones de Puestos, a partir de serios procesos de valoración, fue casi inexistente². Sólo en los últimos años, a partir de un grupo de trabajo de la UCM, se ha reabierto el debate³, convencidos de que se había cerrado en falso en los años 80, y de la necesidad de realizar diagnósticos serios sobre nuestras organizaciones y su personal como paso ineludible para reflexionar a continuación sobre bases sólidas la posibilidad de mejorar y modernizar nuestras Administraciones. Expresión y resultado de ese trabajo y voluntad son estas páginas, en que se defiende que las Relaciones de Puestos, obtenidas a partir de serios y objetivos procesos de valoración previos, se configuran como herramientas de gestión susceptibles de ser utilizadas por los responsables de recursos humanos en sus organizaciones. Sin ánimo de exhaustividad, podemos apuntar su utilidad para las siguientes operaciones de gestión de Recursos Humanos:

- *Para el reclutamiento.* Conocer las tareas que conlleva el desempeño

de los puestos nos permite saber qué personal es más adecuado atraer a nuestra organización, así como definir qué formación específica debe aportar y la densidad de conocimientos exigible en determinados factores (jurídicos, económicos, etc).

- *la selección.* El análisis del contenido y la valoración de los puestos permitirán reflejar el perfil exigido para cada uno de ellos en las pruebas y requisitos para el acceso.
- *Para la promoción y la carrera.* A partir del conocimiento de las características de los puestos, y de su importancia relativa para la organización, podemos establecer planificaciones sobre la movilidad funcional de los trabajadores públicos, pues estaremos en condiciones de disponer de un elenco de puestos, convenientemente clasificados, a partir del estudio minucioso de cuales son los factores comunes a los mismos, y la intensidad en que se dan en cada uno de ellos. Con ello nos encontramos ante la posibilidad de realizar planes de carrera que, sin desconocer la importancia que en nuestro ámbito público tienen los aspectos normativos y corporativos, se asienten en datos más objetivos al derivar directamente de los propios puestos.
- *Para establecer planes de formación y perfeccionamiento,* por los mismos motivos que fueron señalados al referirnos al reclutamiento.
- *Definición, control y reformulación de políticas de seguridad e higiene,* a partir de la percepción de las singulares condiciones en que se desempeñan las tareas en algunos puestos.

- *Establecer una política retributiva adecuada,* que garantice la *equidad interna* (con los puestos de la organización de referencia) así como *externa* (con los puestos de similares características en otras organizaciones, públicas o privadas). Una estructura salarial ineficaz podría propiciar comportamientos tendentes a la disminución del desempeño, al absentismo laboral, a la mayor rotación de los empleados y al incremento de las quejas e inconformidades, aspectos éstos que minan y alteran negativamente el clima laboral.

- Y finalmente, la valoración de tareas permite obtener informaciones esenciales para la *definición de los niveles de responsabilidad* y autoridad, la correcta *coordinación* de las actividades, la *investigación de accidentes laborales* y los *estudios de tiempos*. Además, si se realizan con cierta regularidad, es un elemento imprescindible para facilitar la *adaptación* y la flexibilidad de la organización ante nuevos puestos de trabajo, o la alteración de los existentes, por cuestiones tecnológicas, normativas, etc.

3. A MODO DE CONCLUSIÓN

Siguiendo con la argumentación que aquí se mantiene, cabe reconocer que las RPT'S son instrumentos técnicos para la gestión pública de personal cuya existencia deriva de un requerimiento normativo, pero que más allá de ello los procesos de elaboración de las mismas (si se materializan después de procesos de valoración serios y participativos) suscitan un conjunto de potencialidades que permiten disminuir el déficit de realidad con que en ocasiones de adoptan las decisiones sobre los recursos humanos en el ámbito público. Como también es bueno ser consciente de que difícilmente podremos aplicar las nuevas herramientas de gestión, así como gestionar nuestro personal de acuerdo con los nuevos

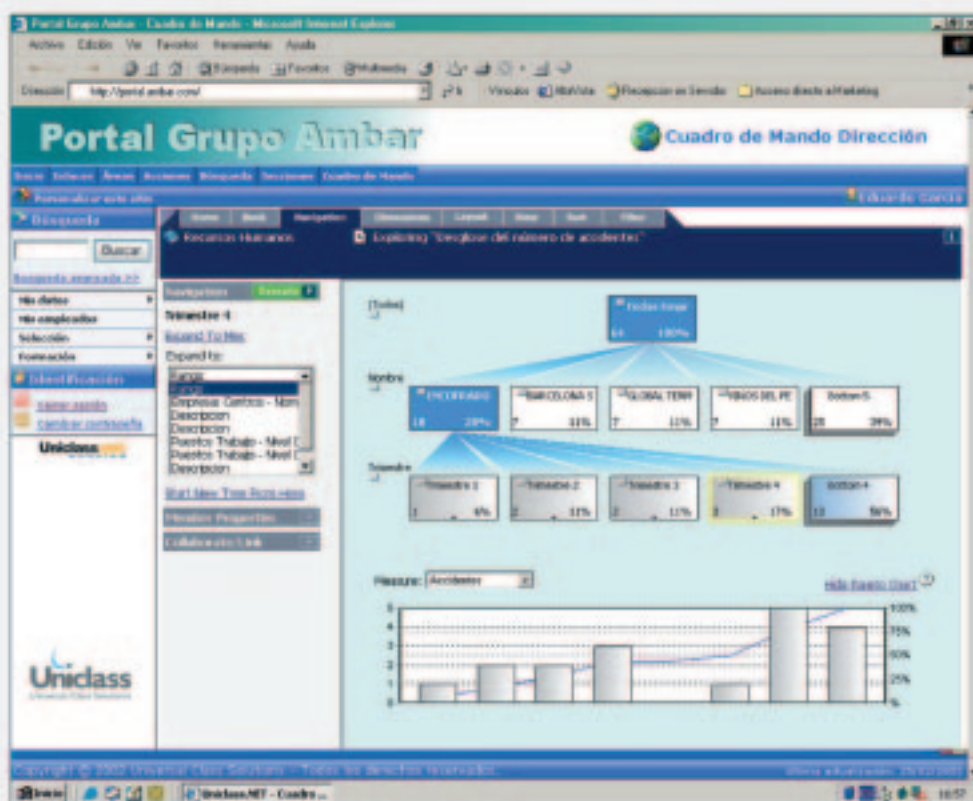
Los RPT'S son instrumentos técnicos para la gestión pública de personal que permiten disminuir el déficit de realidad con que en ocasiones de adoptan las decisiones sobre los recursos humanos en el ámbito público



Un software de Recursos Humanos debe extender la función de gestión del capital humano a toda la empresa, potenciar el valor de su Departamento, y hacer visible su contribución a la estrategia empresarial.

Uniclass lo consigue gracias a herramientas como:

Cuadro de Mando para RR.HH.
Portal del Empleado
Entrada de Candidatos vía web



¡Adelántese! Conecte las personas, la estrategia y los resultados de su empresa con Uniclass, el software para la gestión integral.

Grupo Business T&G



Soluciones Especializadas

Barcelona:
Av. Roma, 157 4º
08011 Barcelona
Tel. 934 521 157
bcn@btgsa.com
www.btgsa.com

Madrid:
C/ Josefa Valcárcel, 40 bis
28027 Madrid
Tel. 917 434 251
madrid@btgsa.com

Uniclass
Estrategia para Recursos Humanos



paradigmas modernizadores, si no partimos antes de la realidad de los puestos y de los fines de la organización. De esta manera, es lógico pensar que será imposible la aplicación de un programa de gestión del conocimiento, o el diseño de un programa de formación, o la aplicación de políticas retributivas asociadas a rendimientos, etc., si previamente no conocemos la naturaleza de los puestos, cuáles son los requerimientos para su desempeño, y su importancia relativa respecto a los fines de nuestra organización. Esta visión ha sido firmemente respaldada por la Comisión Europea quien, en el proceso de reforma emprendido a partir de la elaboración de su Libro Blanco⁴, establece entre otras cosas que:

“En este contexto, la gestión orientada a los resultados exige que se permita y facilite a los funcionarios la asunción de una mayor responsabilidad en su trabajo mediante la desconcentración interna y la simplificación de las decisiones y estructuras administrativas. Sin embargo, esto requiere una correcta definición del papel de cada funcionario a través de descripciones adecuadas de los puestos de trabajo, asignación de responsabili-

dades concretas y fijación de una clara estructura que permita la delegación subsiguiente de responsabilidades”.

(Capítulo III: Fijación de responsabilidades y asignación y uso eficaz de los recursos. X. Métodos de trabajo más eficaces y orientados a resultados: programa de trabajo). □

4. NOTAS

¹No ha habido hasta ahora una terminología unívoca a la hora de diferenciar entre Catálogos y Relaciones de Puestos; éstas es-

tán claramente definidas en el artículo 15 de la Ley 30/1984 como “el instrumento técnico a través del cual se realiza la ordenación del personal, de acuerdo con las necesidades de los servicios, y se precisan los requisitos para el desempeño de cada puesto...” (diferentes normas de desarrollo de la Ley 30/1984, trasladan la necesidad de realizar las RPT’S a otras organizaciones públicas), mientras que los Catálogos, a estos efectos, responden a la necesidad de una herramienta transitoria, mientras no exista RPT, incluyendo como información esencialmente conceptos retributivos. Nótese que tampoco debe confundirse este concepto de Catálogo, con la utilización más frecuente del término, que se asocia fundamentalmente a un listado de puestos, con sus correspondientes funciones. Y, por otra parte, es de destacar que a veces se identifica indistintamente e impropiaemente a las RPT’S con las plantillas de personal.

²Excepción hecha sobre todo de los dos excelentes trabajos de Gutiérrez Reñón, A.; y Labrado Fernández, M., La experiencia de evaluación de puestos de trabajo en la Administración española, Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid, 1988; y “Aplicación de las técnicas de análisis, descripción y valoración en la Administración Pública”, en Anuario de Jornadas 1989-1990, Instituto Vasco de Administración Pública, Oñati, 1991, pp. 205-227 (éste último elaborado sólo por Labrado).

³En este sentido, buena parte de las últimas aportaciones y publicaciones sobre el particular han sido realizadas por el autor de estas líneas. Véase CRESPO GONZÁLEZ, J., “Servidores públicos y valoración de tareas en la Administración local española: ¿un proceso participativo?”, en *Revista de Estudios Locales* (Cunil), nº 37, abril, 2000, pp. 20-30; y CRESPO GONZÁLEZ, J.; LLORENTE MARQUEZ, J., (2000), “La valoración de tareas en la Administración Local: un proceso entre las técnicas, la discrecionalidad y la artesanía”, en *Revista de Gestión Pública y Privada*, nº 5; así como las referencias realizadas a este particular en los capítulos dedicados al personal de las AAPP en el libro CRESPO GONZÁLEZ, J.; PAS-TOR ALBALADEJO, G., (2002), *Administraciones públicas españolas*. Madrid, Mc Graw-Hill. A lo que habría que añadir, entre otras aportaciones jurídicas, la publicación de un libro sobre la problemática de la valoración de puestos (nos referimos al libro titulado *Cómo hacer la valoración de puestos de trabajo en un Ayuntamiento: la Relación de Puestos de Trabajo*, editado en Madrid por Cívitas en el año 2001) en el ámbito local, que haciendo una cierta labor de sistematización jurídica no matiza suficientemente algunos conceptos (diferenciación entre puesto y plaza; conversión de puntos de valoración a retribución sin atenerse a otras consideraciones, etc).

⁴Nos referimos al Libro Blanco de Reforma de la Comisión, publicado en Bruselas en marzo de 2000, documento COM(2000) 200 final.